

FOTOCOPIADORA

64 CEHCE

Psic. LA. Bolal

Folio 11

S/F 1

D/F 2

3

LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

CHIAVENATO

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que se manejan bien las organizaciones, éstas sobreviven o crecen; al crecer, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades, y estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que gradualmente los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos participantes.

De este modo, tanto individuos como organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar, con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela, etc.). Inclusive, una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

En otras palabras, la relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva. Argyris³ intenta mostrar el conflicto entre los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar y los objetivos que individualmente quiere alcanzar cada empleado. Según él, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre concordarán muy bien: la organización tiende a crear

³ Chris Argyris, *Personalidad e organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema*, Rio, Rendes, 1968.

Unidad 01 n.º 3

en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, de conflicto, de pérdida, y una corta perspectiva temporal de permanencia en el cargo, en la medida en que ésta es formal y rígida. Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones formales imponen a los individuos, midiendo su desempeño y relegándolos a tareas carentes de oportunidades que pudieran probar responsabilidad, autoconfianza e independencia. Así, los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados. Argyris se preocupa por trazar caminos para una integración individuo-organización realmente efectiva. Según él, la mayor parte de la responsabilidad en cuanto a la integración entre los objetivos de la organización y los de los individuos recae sobre la alta gerencia. En tanto los individuos buscan sus satisfacciones personales (salarios, descanso, comodidad, horario laboral más favorable, oportunidades de carrera, seguridad en el cargo, etc.), de igual modo las organizaciones tienen necesidades (capital, edificios, equipos, potencial humano, lucro, oportunidades de mercado, etc.). Entre las necesidades organizacionales sobresale la necesidad del elemento humano; recurso indispensable e invaluable. Así, la interdependencia de necesidades del individuo y de la organización es enorme, ya que tanto la existencia como los objetivos de las dos partes están enlazados de manera inseparable. En tanto que el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño, a su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o bajo ésta y otras requiriendo un aprendizaje a mediano o a largo plazo, pero siempre con desafío.

La interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica. Barnard hace una interesante diferenciación entre eficacia y eficiencia en cuanto a los resultados en la interacción de las personas con la organización. Según él, el individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema⁴.

Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad⁴: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y

⁴ Chester I. Barnard, *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.
⁴ Harry Levinson, "Reciprocity: The relationship between man and organization", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, No. 4, mar. 1965, p. 373.

1

equitativo y lo que no lo es⁵. Algunos sociólogos se refieren a una "norma de reciprocidad"⁶, en tanto que algunos psicólogos denominan a esto "contrato psicológico".

Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre, serán respetados y observados por las dos partes. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que ésta mantiene consigo misma (relaciones intrapersonales). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que quieren y lo que necesitan. El esclarecimiento de los contratos, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales, es importante para una efectiva experiencia interpersonal.

Todo contrato presenta dos aspectos⁷:

1. el contrato formal y escrito con relación al cargo que va a ser ocupado, al contenido del trabajo, al horario, al salario, etc.
2. el "contrato psicológico" que la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación.

Es importante, tanto para la organización como para el individuo, que las partes exploren los dos aspectos del contrato y no sólo el formal.

El concepto de contrato surgió en la psicología de grupo. Según algunos autores, la vida como un todo es una serie de acuerdos y pactos (contratos) que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El contrato ha llegado a ser un medio utilizado para la creación y el intercambio de valores entre las personas.

Las relaciones de intercambio

Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas con el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se cambian constantemente y, sin duda, no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En

⁵ Elliott Jaques, *Equitable Payment*, New York, John Wiley & Sons, 1961.

⁶ Alvin W. Gouldner, "The norm of reciprocity", *an American Sociological Review*, No. 25, 1960, pp. 161-178.

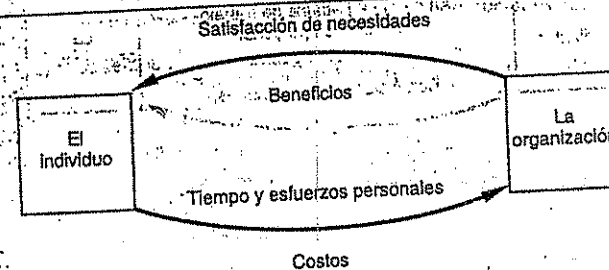
⁷ Edgar H. Schein, *Consultoría de procedimientos: seu papel no departamento organizacional*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, o. 89.

el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad ocurre una modificación dentro del sistema.

De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una compensación económica.

Las personas forman una organización o se vinculan en alguna porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sus sistemas de valores (figura 3.1).

Figura 3.1. La participación del individuo: costos y beneficios personales en la relación con la organización.



Al balancear las mencionadas expectativas, éstas pueden expresarse mediante las siguientes ecuaciones⁸:

$$\text{Satisfacciones} - \text{Costos} = 0$$

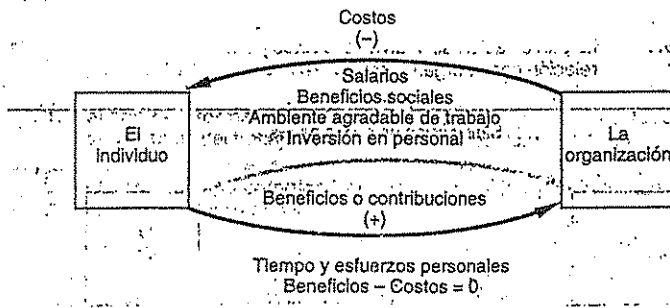
$$\frac{\text{Satisfacciones}}{\text{Costos}} = 1$$

⁸ Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *The Management of Organizations*, New York, McGraw-Hill, 1976, pp. 5-6.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización; el medio por el cual se satisfacen los objetivos individuales determina su percepción acerca de la relación, que podrá observarse como satisfactoria por las personas que perciben que sus recompensas sobrepasarán las demandas hechas sobre ellas. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización (figura 3.2). Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

Figura 3.2. La percepción de la organización: beneficios y costos de mantener a las personas como miembros de la organización.



El concepto de incentivos y contribuciones

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones.

Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, se hace necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y de contribuciones:

- a) **Incentivos** (alicientes): son "pagos" hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de contribuciones...

es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los *incentivos* se llaman también *alicientes*, *recompensas* o *estímulos*.

- b) **Contribuciones**: son "pagos" que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de *incentivos*, cada *contribución* tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una *contribución* de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otra.

A partir de los conceptos de incentivos y de contribuciones surge el concepto de equilibrio organizacional, a saber:

- a) Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados, de numerosas personas que son los trabajadores de la organización.
- b) Cada trabajador recibe **Incentivos** (recompensas) a cambio de los cuales hace **contribuciones** a la organización.
- c) Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la organización en cuanto los **incentivos** o recompensas que se le ofrecen sean iguales o mayores (medidos en términos de los valores que representan para el trabajador y de las alternativas que se le presentan) que las **contribuciones** que se le exigen.
- d) Las **contribuciones** hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se supl y se alimenta de los **incentivos** que ofrece a los trabajadores.
- e) La organización será *solvente* y seguirá existiendo mientras las **contribuciones** sean suficientes para proporcionar **incentivos** en cantidad suficiente para estimular a los trabajadores a que hagan **contribuciones**.

El **equilibrio organizacional** refleja el éxito de la organización en cuanto a "remunerar" a sus empleados con **incentivos** adecuados y los motiva a seguir haciendo **contribuciones** a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Dentro de este concepto, la organización ofrece **alicientes** para inducir a un retomo equivalente o mayor de **contribuciones**. Se hace necesario que los **incentivos** sean útiles a los participantes y, asimismo, que sus **contribuciones** sean útiles a la organización, para que ésta sea solvente. La esencia del problema es básicamente la siguiente: individuos y organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca, en el sentido de que los individuos hallen las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentren los individuos más adecuados a sus expectativas. Este es el primer paso. El segundo, es la acomodación gradual y el ajuste recíproco entre individuos y organizaciones: ambos aprenden a acomodarse y ajustarse uno

9. James G. March, Herbert A. Simon, *Teoría de las organizaciones*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio

al otro. El tercer paso se refiere a los individuos que desarrollan carreras dentro de las organizaciones, utilizándolas como trampolín profesional, y las organizaciones que desarrollan a los individuos, utilizándolos como trampolín para alcanzar sus objetivos organizacionales. Si el primer paso es una elección recíproca, el segundo es un proceso de adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco. Corresponde a la ARH asegurarse de esto.

Resumen

Las personas se agrupan para formar organizaciones que les permitan alcanzar objetivos comunes, imposibles de lograr individualmente. Las organizaciones que consiguen esos objetivos a menudo tienen éxito y tienden a crecer. Este crecimiento exige el empleo de mayor número de personas, cada una de las cuáles posee sus propios objetivos; esto suscita un distanciamiento creciente entre los objetivos de la organización (comunes para aquellos que en principio la formaron) y los objetivos individuales de las personas que van incorporándose. La superación de este conflicto potencial entre esos objetivos hace que la interacción entre personas y organizaciones se vuelva compleja y dinámica. Esta interacción puede explicarse como un proceso de reciprocidad basado en un contrato psicológico, rodeado de mutuas expectativas que determinan las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Por un lado, las organizaciones ofrecen incentivos o alicientes; por otro, las personas ofrecen su contribución. El equilibrio organizacional depende del intercambio entre los incentivos ofrecidos y las contribuciones que se entregan como retorno a la organización.

Temas principales

- | | | |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Objetivos organizacionales | Conflicto | Incentivos |
| Objetivos individuales | Reciprocidad | Contribuciones |
| | Contrato psicológico | Utilidad |
| | Relaciones de intercambio | Equilibrio organizacional |

Preguntas y temas de análisis

1. ¿Por qué existe un conflicto potencial entre objetivos organizacionales y objetivos individuales?
2. Explique el proceso de reciprocidad en la interacción entre personas y organizaciones.
3. ¿Qué es el contrato psicológico?
4. Explique las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.
5. ¿Qué son incentivos y qué son contribuciones?
6. Explique el concepto de equilibrio organizacional.

Informe para análisis y discusión No. 3

"La representación de los empleados en DHB"

La compañía DHB, de Porto Alegre, fabricante tradicional de direcciones hidráulicas, fundada en 1967, tuvo un período de intenso crecimiento a mediados de la década pasada, cuando ingresó en el mercado de piezas fundidas, bombas, pistones y válvulas. Este proceso hizo que el personal aumentara de 10 a 393 empleados y produjo algunas distorsiones. Cuando se elaboró el primer informe se comprobó que la rotación en aquel año fue del 92%, es decir, en la práctica todos los empleados habían sido rotados.

A partir de este informe, los procedimientos de DHB con relación a la mano de obra experimentaron un cambio radical. Se concedió una gran importancia al tema de las relaciones entre los jefes y los subordinados, y a la integración de éstos a los planes de la empresa. Un nuevo balance hecho tres años después mostró que hubo progresos evidentes: El índice de rotación anual bajó al 26.2% y el número de desvinculaciones voluntarias resultó mayor que el de los despidos realizados por la empresa. DHB inició una experiencia audaz: creó una comisión de fábrica con el propósito de mejorar las relaciones entre la dirección de la empresa y sus empleados.

* Tomado de la revista *Negócios em Exame*, No. 234, 9 de septiembre de 1981, p. 59, con autorización de Editora Abril.

Admisión y desvinculación. El primer paso, de acuerdo con el gerente de recursos humanos y sistemas, fue dotar de mayor responsabilidad a las jefaturas en los casos de admisiones y desvinculaciones. Hasta comienzos de 1978, RH reclutaba a los nuevos empleados y por ello los supervisores y jefes no mostraban gran disposición para capacitar y aprestar a sus subordinados. Aunque desde entonces, los supervisores y jefes seleccionan a los aspirantes entre los candidatos que RH presenta, no tienen libertad total para desvincular a algún empleado. "En los casos en que el conflicto es de naturaleza personal, trasladamos al empleado, no lo desvinculamos".

La nueva política de DHB, más que reducir la rotatividad, buscaba sentar las bases para crear un medio de comunicación a través del cual la dirección informaría, en el plazo de varios días, sobre metas de producción, dificultades eventuales y que inclusive lo utilizaría para desmentir algunos rumores intranquilizadores. En la primera etapa, ese canal funcionó a través de la estructura jerárquica; sin embargo, los resultados no fueron los mejores.

Elección indirecta. La solución fue crear un canal paralelo al organigrama. La comisión de fábrica de DHB, presentada en la fiesta del primero de mayo de 1980, tenía seis miembros elegidos por un grupo de 35 representantes (especie de colegio electoral) escogido por la empresa. Con poco más de un año de funcionamiento, la comisión ha intervenido en diversos asuntos, algunos de ellos delicados. Recientemente, por ejemplo, ante la necesidad de reducir la producción en un 20%, DHB puso a funcionar la comisión y llegó a un acuerdo informal con algunos empleados (de la sección metalúrgica en su mayoría) para que pintaran los locales y se mantuvieran ocupados, con el fin de evitar despidos. Con ello la empresa ganó, puesto que mantuvo estable su personal, impidió que cundiera el pánico entre los empleados y economizó, ya que los servicios de conservación por lo general se contratan con terceros.

Sin embargo, el trabajo cotidiano de la comisión tiene que ver con la solución de problemas menos graves: cambios en el funcionamiento del restaurante, mejoramiento de los servicios sanitarios y de los vestuarios, realización de "puentes" en días feriados y cambios en el horario para permitir que los empleados vean los encuentros de fútbol por televisión.

"Apertura gradual". Como puede verse, se trata de un amplio radio de acción que, sin embargo, excluyó la negociación de salarios. Esta limitación, por ejemplo, es coherente con el espíritu que animó a la dirección de DHB para crear la comisión: La empresa escogió un proceso de "apertura gradual", similar al realizado por el gobierno brasileño. Por eso, la exclusión de los salarios, los cuales en la perspectiva de la empresa pueden llevar a la radicalización, y la elección inicial indirecta que a partir de 1983 se reemplazará por elecciones enteramente libres.

Estas restricciones, si no llegan a incomodar, por lo menos despiertan desconfianza en el presidente del sindicato de trabajadores del sector metalúrgico de Porto Alegre, para quien esos grupos tienden a repetir los errores de las Sipas, que son tildadas de inoperantes en el ambiente sindical y de estar al servicio de los patrones.

Caso No. 3

Preocupado por el reciente problema de las relaciones con los trabajadores, debido a la realización de huelgas y mítines en otras fábricas, *Raimundo Correia*, director presidente de la *Metalúrgica Santa Rita S. A.* (Mesarisa), convocó una reunión de la dirección para examinar el tema y, si era posible, establecer medios que evitaran conflictos futuros con el personal. Solicitó que en esa reunión estuviera presente el gerente de recursos humanos, *Alberto Oliveira*, para que explicara algunos aspectos del problema desde el punto de vista humano.

Al prepararse para la reunión, *Alberto Oliveira* buscó algunos conceptos fundamentales que sirvieran para apoyar la tesis de que si existieran determinados sentimientos de reciprocidad, el personal de Mesarisa jamás entraría en huelga. *Alberto*, quien ingresó en la empresa en 1970 —el mejor año de la compañía—, iba a cumplir doce años de trabajo y conocía muy bien a la dirección y las ideas que el director presidente quería introducir en la empresa a través de una filosofía, basada en el respeto a los derechos humanos; sin embargo, también sabía muy bien que esas ideas encontraban fuerte resistencia en algunos directores. Aunque el director presidente contaba con un gran aliado, *Raimundo Correia Filho*, el director industrial, las cosas no marchaban demasiado bien en la compañía: la recesión experimentada por el mercado automotor y por el inmobiliario, el gran incremento de las tasas de interés, la inflación galopante, las crecientes dificultades para exportar, la reducción de las ganancias, la ausencia de recursos financieros y la misma situación de la empresa. Este conjunto de circunstancias no dejaba margen para hablar de hacer concesiones al personal; en realidad, todo señalaba que la empresa debía recibir algo antes para poder dar alguna cosa a cambio. En estas condiciones, cualquier plan que provocara un gasto o algún costo adicional sería rechazado inevitablemente o aplazado para el futuro.

Alberto Oliveira no sabía por dónde empezar. En su condición de GRH de la empresa era el más indicado para presentar un plan que, sin ser una carga para las arcas de la compañía, mejorara las relaciones con los empleados y redujera al mínimo los riesgos de posibles huelgas o mítines en Mesarisa. ¿Qué proponer?